TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH

Fakulta elektrotechniky a informatiky (FEI)

PODNIKATEĽSKÝ ZÁMER

KANZELOR s. r. o.

Internetový obchod s kancelárskym nábytkom

Meno a priezvisko: Mariia Lykhoshva

Predmet / skupina: Ekonomické informačné systémy



Podpis autorky
Mariia Lykhoshva

Košice, 2026

Obsah

Základné údaje o podniku **1**

1 Sumár **2**

2 Charakteristika podniku **3**

2.1 História a opis činnosti . . . 3

2.2 Legislatíva a administratívne povinnosti . . . 3

2.3 Ciele podniku . . . 3

3 Analýza odvetvia **4**

3.1 Vývoj, štruktúra a trendy odvetvia . . . 4

3.2 SWOT analýza odvetvia . . . 5

4 Analýza výrobkov a služieb **5**

4.1 Sortiment a zostavy nábytku . . . 5

4.2 Doplnkové služby . . . 6

4.3 Vernostný program Kanzelor Klub . . . 6

4.4 Kvalita a rozvoj sortimentu . . . 6

4.5 Spoľahlivosť, vlastnícke vzťahy a plány rozvoja . . . 6

4.6 SWOT analýza výrobkov a služieb . . . 7

5 Analýza trhu **7**

5.1 Potenciálny trh a cieľové územie . . . 7

5.2 Potreba trhu a odlíšenie . . . 7

5.3 Podiel na trhu . . . 7

5.4 Rastový potenciál a distribúcia . . . 7

6 Analýza spotrebiteľov **8**

6.1 Profil cieľových skupín . . . 8

6.2 SWOT analýza skupín spotrebiteľov . . . 9

7 Analýza konkurencie **10**

7.1 Typy konkurentov . . . 10

7.2 Porovnanie s konkurenciou . . . 10

7.3 Odhad podielov na trhu . . . 10

7.4 SWOT analýza hlavného konkurenta (IKEA) . . . 11

7.5 Pozícia na trhu . . . 11

8 Marketingový plán a stratégia **11**

8.1 Ciele vstupu na trh . . . 11

8.2 Marketingový mix . . . 11

8.3 Balenie, servis a propagácia . . . 12
8.4 Servisná a garančná politika . . . 12
8.5 Ukazovatele efektívnosti . . . 12

9 Prevádzkový plán **12**
9.1 Dodávatelia a zásoby . . . 12
9.2 Priestor a technické vybavenie . . . 12
9.3 Doručenie, montáž a vrátenie tovaru . . . 13

10 Organizačná štruktúra a manažment **13**

11 Administrácia **13**

12 Dopad na životné prostredie **14**

13 Časový harmonogram **14**

14 Rizikové faktory a SWOT analýza **15**
14.1 SWOT matica . . . 15
14.2 Kvantitatívne hodnotenie SWOT . . . 15
14.3 Grafické znázornenie SWOT analýzy . . . 17
14.4 Vyhodnotenie SWOT a stratégia . . . 17
14.5 Register rizík a reakcie . . . 18

15 Finančný plán **19**
Bod zvratu . . . 20
Výhľad na druhý rok . . . 20
Riadenie likvidity . . . 20

Zdroje **21**

Prílohy **22**
Príloha 1 – Návrh zostáv nábytku . . . 22
Príloha 2 – Mesačný marketingový kalendár . . . 22
Príloha 3 – Modelová kalkulácia zostavy . . . 23
Príloha 4 – Mesačný prevádzkový kontrolný zoznam . . . 23
Príloha 5 – Návrh pravidiel Kanzelor Klub . . . 23

Základné údaje o podniku

Údaj	Informácia
Obchodné meno	Kanzelor s. r. o.
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)
Sídlo	Jedlíkova 9, 040 11 Košice
IČO	20260070
DIČ	2026000070
Základné imanie	5 000 € (splatené v plnej výške)
Vlastník / konateľ	Mariia Lykhoshva – jediná spoločníčka a konateľka
Personálne zabezpečenie	Konateľka a jeden zamestnanec
Predmet podnikania	Maloobchod v oblasti kancelársky nábytok – internetový obchod s kancelárskym nábytkom a vybavením pracovísk
E-shop	elab.ekf.tuke.sk/2026/70/sortiment.html
Kontaktné údaje	mariia.lykhoshva@student.tuke.sk

1 Sumár

Kanzelor s. r. o. je podnikateľský zámer internetového obchodu s kancelárskym nábytkom. Obchod ponúkne stoly, stoličky, úložný nábytok, regály, osvetlenie a ergonomické doplnky pre kancelárie, malé firmy, živnostníkov, študentov a ľudí pracujúcich z domu.

Obchod sa bude odlišovať tým, že zákazníkom ponúkne nielen jednotlivé kusy nábytku, ale aj hotové zostavy pracovísk podľa konkrétnej potreby: home office, študentský kútik, ergonomické pracovisko alebo vybavenie malej zasadačky. Každá zostava má presný obsah, jednotnú cenu a je výhodnejšia ako nákup jednotlivých kusov. K nákupu si zákazník môže objednať doručenie a montáž na mieste.

Hlavnými zákazníkmi budú ľudia pracujúci z domu, malé firmy a živnostníci, študenti a ich rodičia a firmy, ktoré zariaďujú zasadačky a nové pracoviská. Predaj bude prebiehať cez e-shop s doručovaním po celom Slovensku. V úvodnej fáze sa podnik zameria na 24 overených produktov a 4 zostavy; ďalšie produkty zaradí podľa predajných výsledkov.

Dôležitou súčasťou konceptu bude vernostný program Kanzelor Klub a poradenstvo pri zariaďovaní ergonomického pracoviska. V prvom roku sa podnik zameria na overenie obchodného modelu, získanie prvých firemných zákazníkov a dosiahnutie stabilného počtu objednávok.

Základná konkurenčná výhoda: hotové zostavy pracovísk s jasným obsahom a cenou, doprava a montáž z jednej ruky, odborné poradenstvo v oblasti ergonómie a osobný prístup k malým firmám.

2 Charakteristika podniku

2.1 História a opis činnosti

Kanzelor s. r. o. je nový podnikateľský projekt internetového obchodu s kancelárskym nábytkom. Predaj bude prebiehať cez vlastný e-shop s doručením a voliteľnou montážou na celom Slovensku.

Podstatou činnosti bude nákup kancelárskeho nábytku od výrobcov a veľkoobchodných dodávateľov, jeho predaj konečným zákazníkom a firmám, zabezpečenie dopravy a montáže. Najpredávanejšie produkty bude mať podnik na malom sklade; ostatné bude objednávať u dodávateľa až na základe objednávky zákazníka. Tým sa zníži množstvo peňazí viazaných v zásobách.

Obchodný model stojí na troch aktivitách: výber a nákup sortimentu, tvorba zostáv pracovísk a obsluha objednávok vrátane dopravy, montáže a zákazníckej podpory. Podnik nebude výrobcom nábytku; pridaná hodnota vznikne výberom kvalitného sortimentu, jeho kombinovaním do zostáv, poradenstvom a službami.

2.2 Legislatíva a administratívne povinnosti

E-shop bude zákazníkom poskytovať úplné informácie o predávajúcom, vlastnostiach tovaru (rozmery, materiál, nosnosť), konečnej cene, platbe, doručení, montáži, reklamáciách a odstúpení od zmluvy. Obchodné procesy budú nastavené v súlade s platnými právnymi predpismi Slovenskej republiky.

Pri predaji spotrebiteľom na diaľku bude e-shop používať obchodné podmienky a proces objednávky v súlade so zákonom č. 108/2024 Z. z. Spotrebiteľ má pri bežnom nákupe tovaru na diaľku spravidla právo odstúpiť od zmluvy do 14 dní od prevzatia tovaru; tovar musí byť nezmontovaný a v pôvodnom obale. Pri predaji firmám sa zmluvné vzťahy riadia Obchodným zákonníkom.

Ponúkané stoličky a stoly budú spĺňať európske normy pre kancelársky nábytok (napríklad EN 1335 pre kancelárske stoličky a EN 527 pre pracovné stoly). Pri spracúvaní osobných údajov e-shop zverejní informácie o ochrane súkromia. Účtovníctvo bude zahŕňať evidenciu zásob, zliav, vrátených objednávok a vernostných odmien, ako aj plnenie povinností v oblasti DPH a daní.

Za plnenie administratívnych a právnych povinností bude zodpovedať konateľka spoločnosti. E-shop bude mať zverejnené obchodné podmienky, reklamačný poriadok, zásady ochrany osobných údajov a informácie o doprave, montáži, platbe a odstúpení od zmluvy.

2.3 Ciele podniku

Obdobie	Ciele	Merateľný ukazovateľ
Prvé 3 mesiace	Spustiť e-shop, nastaviť dodávateľov a pripraviť prvé zostavy	24 produktov a 4 zostavy v e-shope; otestovaný proces objednávky a doručenia
Do 6 mesiacov	Získať prvých firemných zákazníkov a vyhodnotiť predaj	Aspoň 5 firemných zákazníkov; sledovať konverziu a priemernú hodnotu objednávky
Do 12 mesiacov	Stabilizovať sortiment a vernostný program	25 objednávok mesačne; podiel opakovaných nákupov 15 %
Dlhodobo	Rozšíriť sortiment a B2B zákazky na zariadenie celých kancelárií	Rast tržieb bez neprimeraného rastu nákladov

3 Analýza odvetvia

Kanzelor bude pôsobiť v maloobchodnom predaji kancelárskeho nábytku, pričom hlavným predajným kanálom bude internet. Odvetvie zahŕňa veľké nábytkové reťazce, diskontných predajcov nábytku, špecializované predajne kancelárskeho nábytku, výrobcov s vlastným predajom a širokosortimentné internetové obchody.

Dopyt po kancelárskom nábytku je celoročný, s miernym nárastom na začiatku roka (nové firemné rozpočty), v auguste a septembri (začiatok školského a akademického roka) a na konci roka, keď firmy čerpajú zostatky rozpočtov. Rozšírenie práce z domu a hybridnej práce zvýšilo záujem domácností o kvalitný pracovný stôl a ergonomickú stoličku.

Kľúčovými faktormi úspechu sú nákupné ceny, spoľahlivosť dodávateľov, presné informácie o rozmeroch a materiáloch, rýchle a bezpečné doručenie, kvalitná montáž a schopnosť udržať zákazníka. Eurostat uvádza, že v roku 2025 nakúpilo online 78 % používateľov internetu v EÚ. Štatistický úrad SR uviedol, že reálne tržby maloobchodu na Slovensku v roku 2025 klesli o 1,2 % a tržby e-shopov a zásielkového predaja klesli o viac ako 7 %. Ide o širšie kategórie maloobchodu, nie výlučne o kancelársky nábytok.

Nábytok je rozmerný a ťažký tovar, preto je dôležitá doprava cez špecializovaných dopravcov a ochrana pred poškodením. V začiatkoch sa odporúča držať na sklade iba najpredávanejšie položky a ostatné objednávať na zákazku.

3.1 Vývoj, štruktúra a trendy odvetvia

V minulosti nakupovali kancelársky nábytok najmä firmy, a to prostredníctvom špecializovaných predajcov a výrobcov, ktorí zariaďovali celé kancelárie. Po roku 2020 sa vďaka rozšíreniu práce z domu stali významnou skupinou zákazníkov aj domácnosti a predaj sa vo väčšej miere presunul na internet. Na slovenskom trhu pôsobia nadnárodné nábytkové reťazce, domáci, českí a poľskí výrobcovia nábytku, špecializovaní predajcovia kancelárskeho vybavenia a menšie e-shopy.

Geograficky sa najväčší dopyt sústreďuje v Bratislave a v krajských mestách, kde sídli najviac firiem a kancelárií. Košice ako druhé najväčšie mesto Slovenska s univerzitami a rastúcim IT sektorom predstavujú vhodný východiskový trh. Predaj prebieha cez kamenné predajne, vlastné e-shopy predajcov a marketplace; distribúcia sa zabezpečuje vlastnou dopravou predajcov alebo zmluvnými dopravcami rozmerného tovaru.

Hlavné trendy odvetvia sú: ergonómia a zdravie pri práci (výškovo nastaviteľné stoly, ergonomické stoličky), kompaktný nábytok pre menšie byty a home office, udržateľnosť (certifikované drevo, dlhá životnosť) a rast online nákupov s doplnkovými službami, ako je montáž.

3.2 SWOT analýza odvetvia

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
• Celoročný dopyt firiem aj domácností • Dlhá životnosť produktov a vyššia hodnota objednávky • Dostupnosť dodávateľov v SR, ČR a PL • Možnosť B2B zákaziek	• Rozmerný tovar a drahá doprava • Nízka frekvencia nákupov u jedného zákazníka • Potreba montáže a riziko poškodenia • Silná konkurencia a cenový tlak
Príležitosti (O)	**Hrozby (T)**
• Rast práce z domu a hybridnej práce • Rastúci záujem o ergonómiu a zdravie • Presun nákupov na internet • Záujem o udržateľný a certifikovaný nábytok	• Pokles maloobchodných tržieb a e-shopov • Rast cien dreva, materiálov a energií • Úspory firiem v čase ekonomickej neistoty • Dominancia veľkých reťazcov

4 Analýza výrobkov a služieb

4.1 Sortiment a zostavy nábytku

Sortiment bude rozdelený do šiestich kategórií a doplnený o hotové zostavy pracovísk. Každá zostava bude mať zoznam obsahu, cieľovú skupinu, cenu a porovnanie s cenou pri samostatnom nákupe.

Kategória	**Príklady produktov**	**Cenové rozpätie**
Stoly	Písací stôl, výškovo nastaviteľný stôl, rohový stôl, rokovací stôl	129 – 349 €
Stoličky a kreslá	Ergonomická stolička, manažérske kreslo, konferenčná a študentská stolička	49 – 259 €
Úložný nábytok	Mobilný kontajner, spisová skriňa, kovová kartotéka, nízka skrinka	119 – 239 €
Regály a police	Otvorený regál, nástenné police, regál na šanóny, regál kocka	29 – 139 €
Osvetlenie	LED stolová lampa, stojacia lampa, závesné svietidlo, monitorová lampa	39 – 89 €
Doplnky a ergonómia	Držiak na monitor, podložka pod nohy, magnetická tabuľa, vešiak	25 – 59 €

Zostava	Obsah	Cieľový zákazník
Home Office Basic	Písací stôl, ergonomická stolička, LED lampa	Ľudia pracujúci z domu
Študentský kútik	Písací stôl, študentská stolička, nástenné police, lampa	Študenti a rodičia
Ergonomické pracovisko	Výškovo nastaviteľný stôl, ergonomická stolička, držiak monitora, podložka pod nohy	Zákazníci dbajúci na zdravie, IT profesie
Malá zasadačka	Rokovací stôl, 6 konferenčných stoličiek, spisová skriňa, tabuľa	Malé firmy a živnostníci

4.2 Doplnkové služby

K nákupu nábytku podnik ponúkne doručenie po celom Slovensku (9,90 €, pri objednávke nad 300 € zdarma), montáž na mieste (19 € za kus) a bezplatné poradenstvo pri návrhu ergonomického pracoviska. Firmám pripraví cenovú ponuku na mieru pri zariadení celej kancelárie.

4.3 Vernostný program Kanzelor Klub

Kanzelor Klub bude odmeňovať zákazníkov za opakované nákupy. Za každých 10 € zaplatených za tovar zákazník získa 1 bod. Po nazbieraní 50 bodov si môže uplatniť zľavu 20 € pri nákupe od 150 € alebo bezplatnú montáž jedného kusu nábytku. Body sa pripíšu po zaplatení objednávky a pri vrátení tovaru sa odpočítajú. Program podporí opakované nákupy, najmä u firiem, ktoré postupne dopĺňajú vybavenie kancelárie.

4.4 Kvalita a rozvoj sortimentu

Kvalita sa bude kontrolovať pri prijatí tovaru, pred odoslaním a pri montáži. Poškodené kusy sa oddelia od predajného skladu a reklamujú u dodávateľa. Rozvoj sortimentu sa bude riadiť predajnosťou, maržou, hodnoteniami zákazníkov a mierou reklamácií. Podnik bude uprednostňovať produkty s certifikátmi, jasným pôvodom a zárukou dodávateľa.

4.5 Spoľahlivosť, vlastnícke vzťahy a plány rozvoja

Spoľahlivosť produktov zaručujú certifikáty podľa európskych noriem, záruka 24 mesiacov a kontrola pri prijatí a montáži. Podnik nie je výrobcom nábytku a nevlastní patenty ani vlastnú značku; produkty nakupuje od dodávateľov a vlastníctvo k tovaru prechádza na zákazníka zaplatením a prevzatím. Hotové zostavy, ich názvy a obsah sú vlastným riešením podniku. V treťom roku podnik zváži zavedenie vlastnej značky zostáv a ďalších služieb, napríklad odvozu starého nábytku a servisu stoličiek po záruke.

4.6 SWOT analýza výrobkov a služieb

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
• Zostavy pracovísk so zľavou • Certifikované produkty podľa noriem EN • Montáž a poradenstvo z jednej ruky • Presné parametre pri každom produkte	• Úzky sortiment (24 produktov) • Žiadna vlastná značka • Nábytok nemožno vyskúšať online • Dlhšie dodanie pri tovare na zákazku
Príležitosti (O)	**Hrozby (T)**
• Rozšírenie sortimentu podľa dopytu • Vlastná značka zostáv • Nové služby: odvoz starého nábytku, servis • Zostavy na mieru pre firmy	• Kopírovanie zostáv konkurenciou • Výpadky dodávateľov • Reklamácie po preprave • Zmeny trendov v dizajne

5 Analýza trhu

5.1 Potenciálny trh a cieľové územie

E-shop bude obsluhovať zákazníkov na celom Slovensku. V prvom roku sa hlavná propagácia zameria na Košice a východné Slovensko, kde podnik zabezpečí aj vlastnú montáž; v ostatných regiónoch bude montáž zabezpečená cez partnerov. Ponuka bude zacielená na domácnosti s home officom, študentov, malé firmy, živnostníkov a kancelárie.

5.2 Potreba trhu a odlíšenie

Zákazníci pri zariaďovaní pracoviska často nevedia, ktoré kusy sa k sebe hodia a aké rozmery potrebujú. Musia porovnávať viacero obchodov a riešiť dopravu a montáž osobitne. Kanzelor tento proces zjednoduší hotovými zostavami, presnými parametrami pri každom produkte, poradenstvom a službou doručenia s montážou. Výhodou bude úspora času, nižšia cena zostavy a istota, že pracovisko bude ergonomicky správne.

5.3 Podiel na trhu

Do konca prvého roka podnik získa 300 objednávok, čo pri priemernej hodnote objednávky 180 € predstavuje ročné tržby 54 000 €. Pri predpokladanej veľkosti relevantného online segmentu kancelárskeho nábytku na Slovensku 40 mil. € ročne to predstavuje približne 0,14 % trhu. V druhom roku podnik dosiahne 480 objednávok s priemernou hodnotou 190 €, teda tržby 91 200 € a približne 0,23 % trhu.

5.4 Rastový potenciál a distribúcia

Rast možno dosiahnuť rozšírením úspešných zostáv, B2B zákazkami na zariadenie celých kancelárií, opakovanými nákupmi firiem a sezónnymi kampaňami. Distribúcia bude zabezpečená dopravcami špecializovanými na rozmerný tovar; menšie položky (lampy, doplnky) sa budú posielať kuriérom. V druhom roku sa sortiment rozšíri na približne 60 produktov a 8 zostáv.

6 Analýza spotrebiteľov

Segment	Potreba a správanie	Hodnota pre zákazníka
Ľudia pracujúci z domu	Hľadajú pohodlný stôl a stoličku do obmedzeného priestoru	Hotová zostava, poradenstvo, montáž
Malé firmy a živnostníci	Zariaďujú kanceláriu alebo zasadačku, potrebujú faktúru a rýchle dodanie	Jedna objednávka, B2B ponuka, vernostné body
Študenti a rodičia	Nákup pred začiatkom školského roka, citliví na cenu	Cenovo dostupný študentský kútik
Väčšie kancelárie	Hromadné objednávky, dôraz na ergonómiu a normy	Cenová ponuka na mieru, montáž na mieste

Primárnu skupinu tvoria ľudia pracujúci z domu (35 % objednávok), druhú malé firmy a živnostníci (30 %), tretiu študenti a rodičia (20 %) a štvrtú väčšie kancelárie (15 %). Firmy nakupujú najmä na začiatku a na konci roka, študenti v auguste a septembri.

6.1 Profil cieľových skupín

Segment	Vek	Pohlavie	Profesia	Príjem	Podiel
Ľudia pracujúci z domu	25–45	obe rovnomerne	IT, administratíva, freelanceri	1 200 – 2 500 € mesačne	35 %
Malé firmy a živnostníci	30–55	obe rovnomerne	Konatelia, živnostníci, office manažéri	Obrat firmy do 500 000 € ročne	30 %
Študenti a rodičia	18–26 / 40–55	obe rovnomerne	Študenti VŠ, rodičia zamestnanci	Domácnosť 1 500 – 3 000 € mesačne	20 %
Väčšie kancelárie	30–50	obe rovnomerne	Nákupcovia, HR, office manažéri	Firemný rozpočet	15 %

6.2 SWOT analýza skupín spotrebiteľov

Segment	**S – čo nám prináša**	**W – čo je náročné**	**O – príležitosť**	**T – hrozba**
Home office	Najväčšia skupina, záujem o zostavy	Citliví na cenu	Ergonomické doplnky	Návrat do kancelárií
Malé firmy	Vyššia hodnota objednávky, opakované nákupy	Požadujú faktúru a rýchle dodanie	Zariadenie celých kancelárií	Úspory firemných rozpočtov
Študenti a rodičia	Sezónny nárast predaja	Nízky rozpočet	Spolupráca s internátmi	Lacné alternatívy v reťazcoch
Väčšie kancelárie	Veľké zákazky	Dlhý proces rozhodovania	Dlhodobé B2B zmluvy	Výberové konania s veľkými dodávateľmi

7 Analýza konkurencie

7.1 Typy konkurentov

Typ konkurenta	Typické silné stránky	Možná slabina	Reakcia Kanzelor
Veľký nábytkový reťazec	Široký sortiment, známa značka, nízke ceny	Zákazník si pracovisko skladá sám, montáž často za príplatok	Hotové zostavy a montáž z jednej ruky
Diskontný predajca nábytku	Akciové ceny, letáky	Menší dôraz na ergonómiu a kancelárske normy	Kvalita, normy a poradenstvo
Špecializovaná predajňa kancelárskeho nábytku	Odbornosť, B2B zákazky	Vyššie ceny, zameranie najmä na veľké firmy	Dostupné ceny pre malé firmy a domácnosti
Marketplace	Veľký výber a porovnanie cien	Rozdielna kvalita a služby podľa predajcu	Konzistentná ponuka a zákaznícka podpora

7.2 Porovnanie s konkurenciou

Porovnávacia položka	Kanzelor	IKEA	Möbelix
Sortiment	Úzky, zameraný na kancelársky nábytok a ergonómiu	Veľmi široký sortiment nábytku vrátane home office	Široký sortiment bytového nábytku za nízke ceny
Zostavy pracovísk	Hotové zostavy so zľavou	Inšpirácie a kombinácie, zákazník vyberá sám	Jednotlivé produkty, akcie
Montáž	Vlastná montáž 19 € za kus	Ponúka doplnkové služby za poplatok	Podľa aktuálnej ponuky
Vernostný program	Kanzelor Klub	Vernostný program IKEA Family	Akcie a zľavové letáky
Zdroj na overenie	Vlastný e-shop	ikea.com/sk	moebelix.sk

7.3 Odhad podielov na trhu

Typ konkurenta	Odhadovaný podiel na online trhu
Veľké nábytkové reťazce (napr. IKEA, Möbelix)	45 %
Špecializovaní predajcovia a výrobcovia kancelárskeho nábytku	25 %
Marketplace a širokosortimentné e-shopy	20 %
Ostatné menšie e-shopy	10 %
Kanzelor s. r. o. (cieľ v 1. roku)	**0,14 %**

7.4 SWOT analýza hlavného konkurenta (IKEA)

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
• Známa značka a dôvera zákazníkov • Veľmi široký sortiment a nízke ceny • Silná logistika a e-shop • Vernostný program IKEA Family	• Zákazník si pracovisko skladá sám • Montáž a doprava za príplatok • Kamenná predajňa nie je v každom regióne • Menej osobný prístup k malým firmám
Príležitosti (O)	**Hrozby (T)**
• Rast home office • Rast online nákupov • Rozširovanie výdajných miest	• Špecializovaní predajcovia so službami • Rast nákladov na dopravu • Tlak na udržateľnosť

Zo SWOT analýzy konkurenta vyplýva, že Kanzelor môže využiť jeho slabé stránky: ponúkne hotové zostavy namiesto skladania pracoviska, montáž ako súčasť služby a osobný prístup k malým firmám.

7.5 Pozícia na trhu

Kanzelor nebude súťažiť iba najnižšou cenou. Jeho pozícia bude založená na hotových zostavách pracovísk, ergonómii, službách doručenia a montáže, osobnom prístupe k malým firmám a vernostnom programe. Skutočné postavenie a trhový podiel sa budú dať hodnotiť až po získaní predajných výsledkov.

8 Marketingový plán a stratégia

8.1 Ciele vstupu na trh

Vstup na trh bude postupný. Najprv sa otestujú štyri zostavy a 24 produktov, potom sa podľa výsledkov rozšíri ponuka. Kľúčové bude merať náklady na získanie zákazníka a to, či marža pokryje dopravu, montáž, platobné poplatky a propagáciu.

8.2 Marketingový mix

Prvok	**Stratégia**
Product – produkt	Kancelársky nábytok v šiestich kategóriách a hotové zostavy pracovísk
Price – cena	Transparentná cena vrátane zľavy za zostavu; doprava zdarma nad 300 €
Place – miesto	Vlastný e-shop, doručenie po Slovensku, výdajné miesto v Košiciach
Promotion – propagácia	Sociálne siete, vyhľadávacia reklama, obsah o ergonómii, priame oslovenie firiem, e-mailová komunikácia so súhlasom

8.3 Balenie, servis a propagácia

Nábytok bude chránený pevnými obalmi a rohovými chráničmi. Pri montáži technik odvezie obalový materiál. Zákaznícka podpora bude riešiť otázky o rozmeroch, dostupnosti, doručení a reklamáciách. Ilustrácie a popisy budú zobrazovať reálny obsah zostavy.

8.4 Servisná a garančná politika

Na všetok nábytok podnik poskytne záruku 24 mesiacov. Reklamáciu vybaví najneskôr do 30 dní opravou, výmenou dielu alebo celého výrobku, prípadne vrátením peňazí. Spotrebiteľ môže nezmontovaný tovar v pôvodnom obale vrátiť do 14 dní bez udania dôvodu. Po uplynutí záruky podnik ponúkne platený servis stoličiek (výmena koliesok, plynového piestu, čalúnenia) a predaj náhradných dielov. Pri montáži vykonanej podnikom ručí podnik aj za správnosť montáže.

8.5 Ukazovatele efektívnosti

Ukazovateľ	Ako sa bude sledovať	Frekvencia
Počet objednávok	Počet zaplatených objednávok	Týždenne
Priemerná hodnota objednávky	Tržby / počet objednávok	Mesačne
Hrubá marža	Tržby mínus nákupné náklady tovaru	Mesačne
Podiel predaných zostáv	Predané zostavy / všetky objednávky	Mesačne
Miera reklamácií	Reklamované kusy / predané kusy	Mesačne
Náklady na získanie zákazníka	Marketingové náklady / počet nových zákazníkov	Mesačne

9 Prevádzkový plán

Proces objednávky bude pozostávať z prijatia objednávky, kontroly platby, rezervácie tovaru na sklade alebo objednania u dodávateľa, kontroly tovaru, dohodnutia termínu doručenia, doručenia a prípadnej montáže. Zákazník dostane potvrdenie e-mailom a informáciu o termíne doručenia.

9.1 Dodávatelia a zásoby

Dodávatelia sa budú vyberať z výrobcov a veľkoobchodov kancelárskeho nábytku na Slovensku, v Česku a v Poľsku podľa ceny, kvality, certifikátov, dodacej lehoty a spoľahlivosti. Na kľúčové položky sa porovnajú minimálne tri ponuky. Na sklade bude iba malé množstvo najpredávanejších produktov (stoličky, lampy, doplnky); stoly a skrine sa budú objednávať na zákazku s dodaním do 5–10 pracovných dní.

9.2 Priestor a technické vybavenie

Na začiatku sa počíta s malým skladom a výdajným miestom s rozlohou približne 40 m^2 v Košiciach, kde budú vystavené aj ukážkové stoličky. Potrebné vybavenie: regály, manipulačný vozík, náradie na montáž, počítač a tlačiareň štítkov. Pri raste nad 50 objednávok mesačne sa vyhodnotí prenájom väčšieho priestoru.

9.3 Doručenie, montáž a vrátenie tovaru

Možnosti dopravy a montáže a ich ceny budú zverejnené pred objednaním. V Košiciach a okolí zabezpečí montáž zamestnanec, v iných regiónoch zmluvný partner. Vrátený tovar sa skontroluje a podľa stavu sa vráti do predaja alebo reklamuje u dodávateľa.

10 Organizačná štruktúra a manažment

Funkcia	Základné zodpovednosti	Potrebné kompetencie
Vlastník / konateľ	Rozpočet, nákup, ceny, marketing, B2B obchod, kontrola výsledkov	Riadenie, obchodné rozhodovanie, práca s dodávateľmi
Zamestnanec	Príjem tovaru, sklad, príprava objednávok, doručenie a montáž v Košiciach	Manuálna zručnosť, presnosť, vodičský preukaz sk. B
Externý účtovník	Účtovníctvo, dane, DPH	Odborná kvalifikácia
Zmluvný montážny partner	Montáž mimo Košíc	Skúsenosti s montážou nábytku

Konateľka Mariia Lykhoshva bude zodpovedať za strategické riadenie, financie, marketing, výber sortimentu a komunikáciu s dodávateľmi a firemnými zákazníkmi. Účtovníctvo bude zabezpečené externe.

Vlastnícka štruktúra. Jedinou spoločníčkou spoločnosti je Mariia Lykhoshva s obchodným podielom 100 % (peňažný vklad 5 000 €, splatený v plnej výške). Konateľka koná v mene spoločnosti samostatne.

Vzdelanie a skúsenosti. Konateľka študuje na Technickej univerzite v Košiciach a v rámci predmetu Ekonomické informačné systémy získala znalosti z elektronického obchodu, informačných systémov a ekonomiky podniku. Pri príprave projektu sama vytvorila e-shop spoločnosti. Zamestnanec bude vybraný so skúsenosťami s montážou nábytku a logistikou.

11 Administrácia

Administratívne procesy budú zahŕňať evidenciu objednávok, faktúr a platieb, kontrolu zásob, plánovanie doručení a montáží, spracovanie reklamácií a sledovanie výsledkov. Za každú činnosť bude určená zodpovedná osoba.

Proces	Zodpovedný	Kontrola
Objednávky, sklad a montáže	Zamestnanec	Denná kontrola objednávok a plánu doručení
Platby a doklady	Konateľka a účtovník	Mesačné odsúhlasenie platieb a dokladov
Reklamácie a vrátenia	Konateľka	Evidencia prípadu a kontrola lehoty
Marketing a vernostný program	Konateľka	Mesačné vyhodnotenie nákladov a efektivity

12 Dopad na životné prostredie

Hlavné environmentálne vplyvy podniku súvisia s dopravou rozmerného tovaru, obalmi a materiálmi nábytku. Podnik bude uprednostňovať nábytok z dreva a drevotriesky s certifikátom FSC, trvanlivé produkty s dlhou zárukou a dodávateľov z regiónu strednej Európy, aby sa skrátila preprava. Obaly odvezené pri montáži sa budú triediť a recyklovať. Firmám podnik ponúkne odvoz starého nábytku na recykláciu.

13 Časový harmonogram

Etapa	Termín	Výstup	Zodpovedný
Overenie registrácie a právnych podmienok	Mesiac 1	Potvrdené údaje firmy a zoznam povinností	Konateľka + účtovník
Výber dodávateľov a montážneho partnera	Mesiac 1	Porovnanie min. 3 ponúk	Konateľka
Príprava sortimentu a 4 zostáv	Mesiac 1–2	Popisy, ilustrácie, ceny	Konateľka + zamestnanec
Prenájom skladu a výdajného miesta	Mesiac 2	Pripravený priestor	Konateľka
Spustenie e-shopu a test objednávky	Mesiac 3	Funkčný nákupný a doručovací proces	Konateľka
Pilotná kampaň a oslovenie firiem	Mesiac 3–4	Prví zákazníci	Konateľka
Spustenie Kanzelor Klub	Mesiac 4	Zverejnené pravidlá	Konateľka
Vyhodnotenie a úprava sortimentu	Mesiac 5–6	Rozhodnutie o rozšírení ponuky	Konateľka + účtovník

14 Rizikové faktory a SWOT analýza

Keďže podnik ešte nezačal svoju činnosť, nemá doterajšie väčšie prevádzkové problémy. Počas prípravy projektu sa ako najväčšie obmedzenie ukázal nízky počiatočný kapitál, ktorý neumožňuje držať veľké zásoby, a preto podnik zvolil model predaja na zákazku. Nevyhnutné a potenciálne riziká sú spracované v SWOT analýze podniku a v registri rizík, vrátane scenára pre najhorší prípad.

14.1 SWOT matica

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
• Hotové zostavy pracovísk so zľavou • Doprava a montáž z jednej ruky • Poradenstvo v oblasti ergonómie • Nízke fixné náklady – predaj na zákazku • Vernostný program a B2B prístup	• Nová značka bez histórie • Malý tím (2 ľudia) • Obmedzený kapitál 5 000 € • Dlhšie dodacie lehoty pri tovare na zákazku • Zákazník si nábytok nemôže vyskúšať online
Príležitosti (O)	**Hrozby (T)**
• Rast práce z domu a hybridnej práce • Rastúci záujem o ergonómiu a zdravie • Zariaďovanie nových firiem a kancelárií • Študenti a internáty • Rast nákupov cez internet	• Silná konkurencia veľkých reťazcov • Rast cien dopravy a materiálov • Pokles maloobchodných tržieb a e-shopov • Výpadky dodávok • Poškodenie tovaru pri preprave

14.2 Kvantitatívne hodnotenie SWOT

Každému faktoru bola priradená váha (súčet váh v každej skupine je 1,0) a hodnotenie na stupnici 1 až 5 (5 = najsilnejší vplyv). Vážené skóre je súčin váhy a hodnotenia. Silné stránky a príležitosti majú kladné znamienko, slabé stránky a hrozby záporné.

Tabuľka 1 – Silné stránky (S)

Faktor	**Váha**	**Hodnotenie**	**Skóre**
Hotové zostavy pracovísk so zľavou	0,30	4	1,20
Doprava a montáž z jednej ruky	0,25	4	1,00
Poradenstvo v oblasti ergonómie	0,20	4	0,80
Nízke fixné náklady – predaj na zákazku	0,15	3	0,45
Vernostný program a B2B prístup	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**+3,75**

Tabuľka 2 – Slabé stránky (W)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Skóre
Nová značka bez histórie	0,30	4	1,20
Obmedzený kapitál 5 000 €	0,25	4	1,00
Malý tím (2 ľudia)	0,20	3	0,60
Dlhšie dodacie lehoty pri tovare na zákazku	0,15	3	0,45
Nábytok nemožno vyskúšať online	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**−3,55**

Tabuľka 3 – Príležitosti (O)

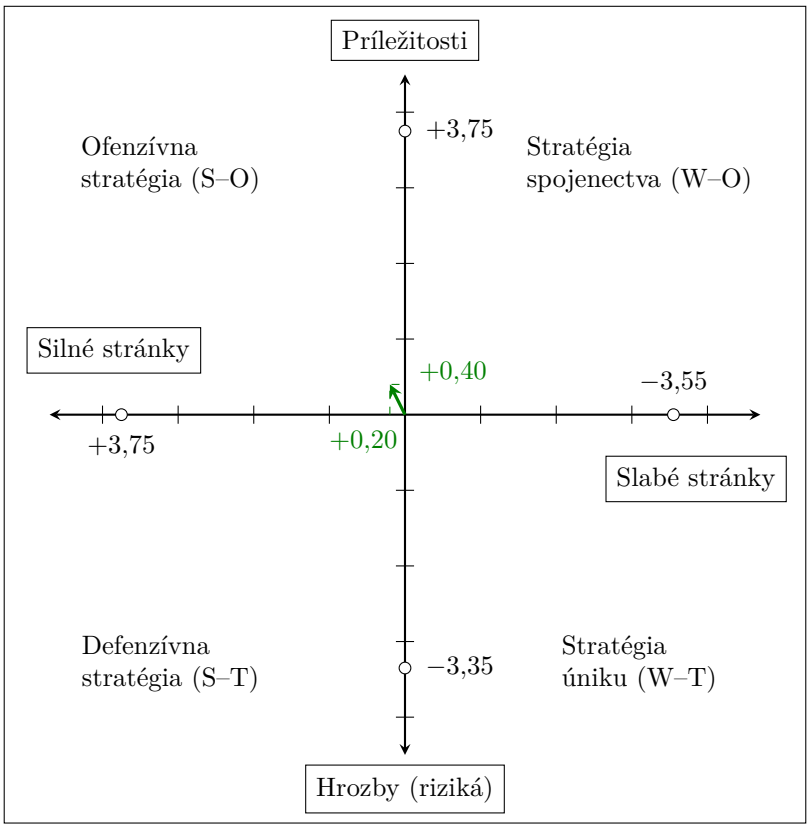
Faktor	Váha	Hodnotenie	Skóre
Rast práce z domu a hybridnej práce	0,30	4	1,20
Rastúci záujem o ergonómiu a zdravie	0,25	4	1,00
Zariaďovanie nových firiem a kancelárií	0,20	4	0,80
Študenti a internáty	0,15	3	0,45
Rast nákupov cez internet	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**+3,75**

Tabuľka 4 – Hrozby (T)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Skóre
Silná konkurencia veľkých reťazcov	0,35	4	1,40
Rast cien dopravy a materiálov	0,25	3	0,75
Pokles maloobchodných tržieb a e-shopov	0,20	3	0,60
Výpadky dodávok	0,10	3	0,30
Poškodenie tovaru pri preprave	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**−3,35**

Výpočet výslednej polohy	Hodnota
Vnútorné faktory (os x): $S + W = 3{,}75 - 3{,}55$	+0,20
Vonkajšie faktory (os y): $O + T = 3{,}75 - 3{,}35$	+0,40
Výsledný kvadrant	**S–O: ofenzívna stratégia**

14.3 Grafické znázornenie SWOT analýzy



Obrázok 1 – Grafické znázornenie SWOT analýzy Kanzelor s. r. o.
(výsledný vektor [+0,20; +0,40] leží v kvadrante ofenzívnej stratégie)

14.4 Vyhodnotenie SWOT a stratégia

Súčet vnútorných faktorov je mierne kladný (+0,20), čo znamená, že silné stránky podniku mierne prevyšujú slabé stránky. Súčet vonkajších faktorov je tiež kladný (+0,40), teda príležitosti na trhu prevyšujú hrozby. Výsledný bod leží v kvadrante **S–O (ofenzívna stratégia)**. Podnik by mal využiť svoje silné stránky na využitie príležitostí trhu:

1. Hotové zostavy (Home Office, Ergonomické pracovisko) zamerať na rastúcu skupinu ľudí pracujúcich z domu.
2. Poradenstvo v oblasti ergonómie využiť v marketingu a pri oslovovaní firiem, ktoré zariaďujú nové kancelárie.
3. Službu doručenia s montážou ponúkať ako hlavný rozdiel oproti veľkým reťazcom.

Keďže hodnoty sú blízko stredu osí, podnik musí zároveň znižovať slabé stránky: budovať dôveru recenziami a referenciami, udržiavať nízke zásoby a starostlivo riadiť hotovosť. Proti hrozbe silnej konkurencie sa bude brániť špecializáciou na kancelársky nábytok a službami, nie súťažou iba v cene.

14.5 Register rizík a reakcie

Riziko	Pravdepodobný dôsledok	Preventívne opatrenie
Nižší dopyt, než sa očakávalo	Nedostatočné tržby	Predaj na zákazku, malé zásoby, pilotné kampane
Rast nákupných cien	Pokles marže	Porovnávať dodávateľov, prepočítať ceny zostáv
Poškodenie pri preprave	Reklamácie a strata dôvery	Kvalitné obaly, poistenie zásielok, kontrola pri prevzatí
Oneskorenie dodávky od dodávateľa	Nespokojný zákazník	Dvaja dodávatelia na kľúčové produkty, informovanie zákazníka
Vysoké náklady na získanie zákazníka	Marketing prestane byť rentabilný	Testovať kanály s malým rozpočtom, priame oslovenie firiem
Nesplnená právna povinnosť	Sankcie a reputačné škody	Priebežná kontrola účtovníkom a právnym poradcom

Najhorší realistický scenár je, že tržby zostanú pod bodom zvratu. V takom prípade sa zastaví rozširovanie sortimentu, zníži marketing s nízkou návratnosťou, prejde sa na predaj iba na zákazku a prehodnotí sa prenájom skladu.

15 Finančný plán

Začiatok podnikania bude financovaný základným imaním vo výške 5 000 €. Externý úver ani investor sa v prvom roku nevyužijú. Keďže väčšina nábytku sa bude objednávať u dodávateľa až po zaplatení objednávky zákazníkom, kapitál nebude viazaný vo veľkých zásobách.

Hlavným zdrojom výnosov budú tržby z predaja kancelárskeho nábytku, zostáv pracovísk a služieb montáže. Pri 300 objednávkach ročne a priemernej hodnote objednávky 180 € dosiahnu tržby 54 000 €. Náklady na predaný tovar predstavujú 33 480 € (62 % tržieb), hrubý zisk 20 520 € a prevádzkové náklady 16 800 €. Plánovaný výsledok pred zdanením je 3 720 €.

Použitie počiatočného kapitálu	**Suma (€)**	**Podiel**
Vytvorenie e-shopu a technické nastavenie	600	12 %
Ukážkový nábytok a zásoby najpredávanejších produktov	2 000	40 %
Montážne náradie, obaly a manipulačná technika	400	8 %
Úvodný marketing	800	16 %
Prevádzková rezerva	1 200	24 %
Spolu	**5 000**	**100 %**

Plán výnosov a nákladov v prvom roku

Ukazovateľ	**Ročne (€)**	**Mesačný priemer (€)**
Počet objednávok	300	25
Priemerná hodnota objednávky	180	180
Tržby	54 000	4 500
Náklady na predaný tovar	33 480	2 790
Hrubý zisk	20 520	1 710
Prevádzkové náklady	16 800	1 400
Výsledok pred zdanením	**3 720**	**310**

Štruktúra prevádzkových nákladov v prvom roku

Položka	**Ročne (€)**
Mzda zamestnanca (čiastočný úväzok vrátane odvodov)	9 600
Nájom skladu a výdajného miesta	2 400
Dotovaná doprava a montáž	1 800
E-shop, účtovníctvo a poplatky	1 800
Marketing	1 200
Spolu	**16 800**

Plán peňažných tokov v prvom roku

Položka	Suma (€)
Počiatočný kapitál	5 000
Príjmy z predaja	54 000
Platby za tovar	−33 480
Prevádzkové výdavky	−16 800
Výsledný peňažný tok z prevádzky pred daňou	**3 720**

Bod zvratu

Pri hrubej marži 38 % tržieb a ročných prevádzkových (fixných) nákladoch 16 800 € je bod zvratu:

$$\text{Tržby v bode zvratu} = \frac{16\,800}{0{,}38} \approx 44\,211\ € \quad \Rightarrow \quad \frac{44\,211}{180} \approx 246 \text{ objednávok ročne.}$$

Plánovaných 300 objednávok prevyšuje bod zvratu o približne 22 %, čo vytvára rezervu pre prípad nižšieho dopytu.

Výhľad na druhý rok

Ukazovateľ (€)	1. rok	2. rok
Počet objednávok	300	480
Tržby	54 000	91 200
Náklady na predaný tovar (62 %)	33 480	56 544
Hrubý zisk	20 520	34 656
Prevádzkové náklady	16 800	24 000
Výsledok pred zdanením	**3 720**	**10 656**

V druhom roku sa prevádzkové náklady zvýšia najmä z dôvodu prechodu zamestnanca na plný úväzok a väčšieho skladu.

Riadenie likvidity

Podnik bude každý mesiac porovnávať skutočné tržby, maržu, fixné náklady, stav zásob a zostatok peňazí s plánom. Tovar na zákazku sa objedná u dodávateľa až po prijatí platby od zákazníka, pri firemných zákazkách sa bude vyžadovať záloha 50 %. Pri dvoch po sebe nasledujúcich mesiacoch pod plánom sa prehodnotí nákup zásob, nájom a marketing.

Zdroje

1. EUROSTAT. *E-commerce statistics for individuals.* Statistics Explained. Dostupné na: ec.europa.eu/eurostat – E-commerce statistics for individuals.
2. EUROSTAT. *Internet purchases by individuals (2020 onwards).* Dataset isoc_ec_ib20. Dostupné na: ec.europa.eu/eurostat – dataset isoc_ec_ib20.
3. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Tržby vo vnútornom obchode v decembri a za rok 2025.* Zverejnené 5. 2. 2026. Dostupné na: slovak.statistics.sk – informačná správa.
4. Zákon č. 108/2024 Z. z. o ochrane spotrebiteľa. Dostupné na: slov-lex.sk.
5. IKEA Slovensko. *Pracovňa a home office.* Dostupné na: ikea.com/sk.
6. MÖBELIX. *Kancelársky nábytok.* Dostupné na: moebelix.sk.

Prílohy

Nasledujúce prílohy konkretizujú ponuku e-shopu Kanzelor s. r. o., plán propagácie a prevádzkové nastavenie. Ceny sú navrhnuté ako maloobchodné ceny pre tento podnikateľský zámer.

Príloha 1 – Návrh zostáv nábytku

Zostava	Obsah	Bežná cena (€)	Cena zostavy (€)	Cieľová skupina
Home Office Basic	Písací stôl Basic, ergonomická stolička, LED stolová lampa	357	329	Ľudia pracujúci z domu
Študentský kútik	Písací stôl Basic, študentská stolička, nástenné police, LED lampa	276	249	Študenti a rodičia
Ergonomické pracovisko	Výškovo nastaviteľný stôl, ergonomická stolička, držiak monitora, podložka pod nohy	622	569	Zákazníci dbajúci na zdravie
Malá zasadačka	Rokovací stôl, 6 konferenčných stoličiek, spisová skriňa, magnetická tabuľa	827	749	Malé firmy a živnostníci

Príloha 2 – Mesačný marketingový kalendár

Mesiac	Aktivita	Rozpočet (€)	Cieľ
Január	Kampaň „Nový rok, nová kancelária“ pre firmy	120	Využiť nové firemné rozpočty
Február	Články a videá o ergonómii sedenia	60	Zvýšiť návštevnosť e-shopu
Marec	Priame oslovenie firiem v Košiciach	80	Získať B2B zákazníkov
Apríl	Kampaň Home Office	80	Podporiť predaj zostáv
Máj	Súťaž o ergonomickú stoličku	60	Získať e-mailové súhlasy
Jún	Ponuka zariadenia zasadačiek	60	B2B objednávky
Júl	Teaser kampane „Študentský kútik“	80	Povedomie pred sezónou
August	Hlavná kampaň „Študentský kútik“	160	Najvyšší sezónny predaj
September	Retargeting a internáty	100	Opakované objednávky
Október	Kampaň „Zdravý chrbát v práci“	80	Predaj ergonomických produktov
November	Black Friday – zľavy na zostavy	120	Zvýšiť priemernú objednávku
December	Čerpanie firemných rozpočtov a poďakovanie zákazníkom	60	Podporiť nákupy firiem

Ročný rozpočet na uvedené aktivity: 1 060 €, z toho 800 € z počiatočného kapitálu a zvyšok z bežných nákladov na marketing.

Príloha 3 – Modelová kalkulácia zostavy

Príklad kalkulácie zostavy „Home Office Basic“ pri maloobchodnej cene 329 € (objednávka nad 300 €, doprava zdarma):

Položka	Suma (€)	Výpočet / poznámka
Predajná cena zostavy	329,00	Cena uvedená zákazníkovi
Nákupná cena obsahu zostavy	210,00	Súhrnná cena položiek od dodávateľa
Ochranný obalový materiál	6,00	Rohové chrániče, fólia
Platobný poplatok	3,30	Modelový poplatok 1 %
Doprava hradená obchodom	18,00	Doprava zdarma nad 300 €
Príspevok na pokrytie ostatných nákladov	**91,70**	329 − 210 − 6 − 3,30 − 18

Príspevok 91,70 € pokrýva mzdy, nájom, marketing, prevádzku e-shopu, účtovníctvo a ostatné náklady. Montáž sa účtuje samostatne (19 € za kus).

Príloha 4 – Mesačný prevádzkový kontrolný zoznam

Kontrola	Cieľ	Zodpovedný
Spracovanie objednávok	Potvrdenie termínu doručenia do 2 pracovných dní	Zamestnanec
Doručenie	Najmenej 95 % objednávok doručených v dohodnutom termíne	Zamestnanec
Kvalita montáže	Najviac 2 % reklamácií montáže	Zamestnanec
Stav zásob	Týždenná kontrola najpredávanejších položiek	Konateľka
Zákaznícke otázky	Odpoveď do 1 pracovného dňa	Konateľka
Financie	Mesačne porovnať tržby, náklady a hotovosť	Konateľka a účtovník

Príloha 5 – Návrh pravidiel Kanzelor Klub

1. Zákazník získa 1 bod za každých 10 € zaplatených za tovar; cena dopravy a montáže sa do základu nezapočítava.
2. Po nazbieraní 50 bodov možno uplatniť zľavu 20 € pri nákupe od 150 € alebo bezplatnú montáž jedného kusu nábytku.
3. Body sa pripíšu po zaplatení objednávky. Pri vrátení tovaru sa body získané za danú objednávku odpočítajú.
4. Odmena sa nedá vymeniť za hotovosť. Zľavy možno kombinovať iba vtedy, ak to konkrétna akcia výslovne povoľuje.

5. Podmienky programu sa zobrazia na e-shope a budú uplatňované rovnako voči všetkým členom.